

## **PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. INTI BUMI PERKASA**

Oleh :  
**Annisa Hakim**

**Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Langlangbuana**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer/kepala divisi dan staff karyawan PT. Inti Bumi Perkasa. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan jumlah responden seluruh karyawan, data penelitian merupakan data primer dan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif melalui teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Alat uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) dengan penaksiran *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) Sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan.

---

### **I. PENDAHULUAN**

Sistem merupakan sekelompok komponen yang masing-masing saling menunjang, saling berhubungan maupun tidak yang keseluruhannya merupakan sebuah kesatuan. Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang saling berkaitan, yaitu: pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan, agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien. Pemrograman dan penganggaran merupakan proses dari sistem pengendalian manajemen, sedangkan pertanggungjawaban merupakan struktur dari pengendalian manajemen (Arief Suadi, 2001:8). Salah satu faktor pendukung terciptanya produktivitas tinggi adalah peran pemimpin yang mampu menampilkan kepemimpinannya

secara profesional. Eksistensi pemimpin semakin penting ketika dihadapkan pada situasi dengan keragaman karakteristik dan kemampuan yang dimiliki anggota organisasi, namun masing-masing dituntut untuk dapat berkontribusi secara optimal bagi organisasinya (Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, 2011:165). Kemudian Sedarmayanti (2010:263) menyatakan bahwa bagi suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi atau perusahaan tersebut. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja

lembaga atau kinerja perusahaan. Dengan kata lain, bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik. Bila sekelompok karyawan dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi baik pula.

## II. KAJIAN PUSTAKA

### Sistem pengendalian manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berhubungan, yakni pemrograman, penganggaran, pelaporan akuntabilitas dan kinerja serta sistem pendelegasian wewenang untuk membantu manajemen suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui strategi tertentu secara efisien dan efektif (Edy Sukarno, 2000:6).

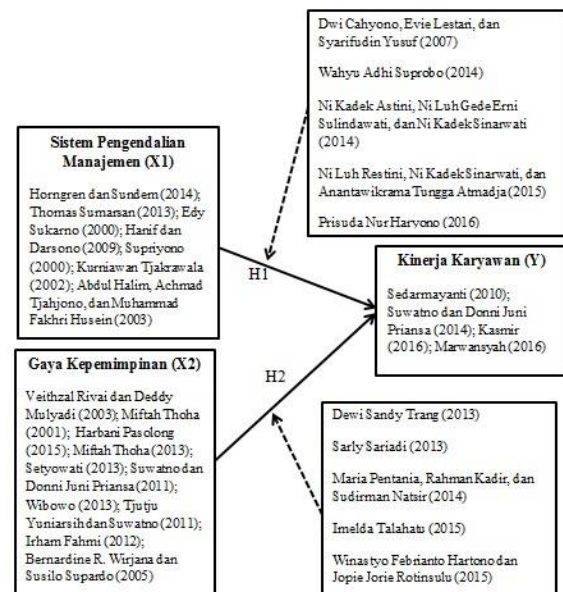
### Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara atau norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diamati (Harbani Pasolong, 2015:36).

### Kinerja karyawan

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar target, sasaran, kriteria yang ditentukan dan disepakati bersama (Sedarmayanti, 2010:263).

## III KERANGKA PEMIKIRAN



### Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas penulis memberikan hipotesis bahwa : H1 : Sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

## IV. METODE PENELITIAN

Objek yang di teliti adalah sistem pengendalian manajemen, gaya kepemimpinan, dan kinerja karyawan pada PT. Inti Bumi Perkasa. Pengukuran variabel-variabel ini, diukur oleh instrumen pengukuran dalam bentuk kuesioner (item pernyataan) yang bersifat tertutup dan diberikan peluang untuk dapat menjawab secara terbuka dan memakai skor nilai.

### Operasionalisasi Variabel

Menurut Sugiyono (2013:38) mengatakan bahwa variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini Sistem Pengendalian Manajemen dan Gaya Kepemimpinan merupakan Variabel Bebas (*Independent Variable*), sedangkan Kinerja Karyawan

merupakan Variabel Terikat (*Dependent Variable*).

#### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer/kepala divisi dan staff karyawan yang berkaitan dengan penelitian ini, dengan demikian yang akan menjadi populasi adalah seluruh karyawan pada PT. Inti Bumi Perkasa yaitu sebanyak 38 pegawai.

#### Metode Penarikan Sampel

Metode penarikan sampel, menurut Sugiyono (2013:81) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). Menurut Hair *et al* (2014:20), ukuran sampel minimal untuk SEM-PLS dapat ditentukan dengan cara:

##### 1. *Rule of Thumb*

Penelitian ukuran sampel minimal dengan menggunakan *rule of thumb* adalah sepuluh kali jumlah arah panah terbanyak yang menunjuk kepada variabel laten model jalur PLS (Hair *et al*, 2014:21)

##### 2. *Power Analysis*

Penentuan ukuran sampel minimal dengan menggunakan cara *power analysis* juga didasari oleh bagian dari model dengan arah panah yang terbanyak. Lebih lanjut Hair *et al* (2014:21) merekomendasikan beberapa ukuran sampel minimal yang dapat diambil untuk SEM-PLS dengan berbagai tingkat signifikan dan  $R^2$

Sehingga dalam penelitian ini dengan menggunakan power analysis pada tingkat signifikan 5% dan  $R^2 = 0,5$  % maka sampel yang diambil sebesar 38 orang.

#### Prosedur Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan adalah :

1. Sumber data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung dari subjek atau benda.

2. Sumber data sekunder adalah sumber data yang tidak diperoleh langsung kepada pengumpul data karena berbentuk dokumen.

#### Uji Validitas

Husein Umar (2014:166) menyatakan bahwa validitas untuk mengetahui pertanyaan-pertanyaan pada kuisioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan. Pengujiannya dilakukan secara statistik, yang dapat dilakukan secara manual atau dukungan komputer. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

#### Uji Reliabilitas

Husein Umar (2014:58) menyatakan bahwa reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran.

mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan.

### V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2009:135) Prinsip kategorisasi rata-rata skor tanggapan responden, yaitu berdasarkan rentang skor maksimum dan skor minimum dibagi jumlah kategori yang diinginkan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang Skor Kategori} = \frac{\text{Skor Maksimum} - \text{Skor Minimum}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

Sehingga dapat dibuat kategori skor sebagai berikut:

**Tabel 4.2**

**Pedoman Kategori Rata-rata Skor Tanggapan Responden**

Skor Tanggapan	Kategori
1,00-1,80	Tidak Baik/Tidak Memadai/Sangat Rendah/Tidak Pernah

1,81-2,60	Kurang Baik/Kurang Memadai/Rendah/Jarang
2,61-3,40	Cukup/Cukup Memadai/Kadang-kadang
3,41-4,20	Baik/Tinggi/Memadai/Sering
4,21-5,00	Sangat Baik/Sangat Tinggi/Sangat Memadai/Selalu

#### **Analisis Deskriptif Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem Pengendalian Manajemen diukur melalui 4 dimensi dan dioperasionalkan menjadi 4 indikator.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan hasil perhitungan skor total skor rata-rata secara keseluruhan (*grand mean*) dari variabel sistem pengendalian manajemen sebesar 3,95 dan berada pada interval 3,41-4,20. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen pada PT. Inti Bumi Perkasa dikategorikan baik.

*Grand mean* sebesar sebesar 3,95 dengan ekuivalen sebesar 79%. Artinya bahwa sistem pengendalian manajemen pada perusahaan sudah berjalan dengan baik karena dinyatakan dalam perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja yang menunjang sistem pengendalian manajemen telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Tetapi apabila dibandingkan dengan skor ideal (100%) ternyata sistem pengendalian manajemen masih menghadapi kendala. Gap antara skor ideal 100% dengan skor aktual 79% menunjukkan nilai sebesar 21%. Seharusnya gap ini dapat dieliminir sehingga kondisi dilapangan mengenai sistem pengendalian manajemen berada pada level 100% yaitu skor optimal sistem pengendalian manajemen. Gap ini merupakan bentuk

kuantifikasi atas kondisi aktual gaya kepemimpinan sehingga diharapkan bisa berkurang agar tercapai kondisi ideal yang diharapkan yaitu sistem pengendalian manajemen sangat memadai (semua responden menjawab skala 5).

#### **Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan diukur melalui 5 dimensi dan dioperasionalkan menjadi 8 indikator.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan variabel gaya kepemimpinan menunjukkan hasil perhitungan skor total skor rata-rata secara keseluruhan (*grand mean*) dari variabel gaya kepemimpinan sebesar 3,91 berada diantara interval 3,41-4,20. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan pada PT. Inti Bumi Perkasa dikategorikan baik.

*Grand mean* sebesar sebesar 3,91 dengan ekuivalen sebesar 78,2%. Artinya bahwa gaya kepemimpinan pada perusahaan sudah berjalan dengan baik. Tetapi apabila dibandingkan dengan skor ideal (100%) ternyata gaya kepemimpinan masih menghadapi kendala. Gap antara skor ideal 100% dengan skor aktual 78,2% menunjukkan nilai sebesar 21,8%. Seharusnya gap ini dapat dieliminir sehingga kondisi dilapangan mengenai gaya kepemimpinan berada pada level 100% yaitu skor optimal gaya kepemimpinan. Gap ini merupakan bentuk kuantifikasi atas kondisi aktual gaya kepemimpinan, sehingga diharapkan bisa berkurang agar tercapai kondisi ideal yang diharapkan yaitu gaya kepemimpinan sangat memadai (semua responden menjawab skala 5).

#### **Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan diukur melalui 6 dimensi dan dioperasionalkan menjadi 6 indikator.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil perhitungan skor total skor rata-rata secara keseluruhan (*grand mean*) dari

variabel kinerja karyawan sebesar 3,73 berada diantara interval 3,41-4,20. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Inti Bumi Perkasa dikategorikan baik.

*Grand mean* sebesar 3,73 ekuivalen dengan 74,6%. Artinya bahwa kinerja karyawan pada PT. Inti Bumi Perkasa sudah berjalan dengan baik karena kualitas (mutu), kuantitas (jumlah), waktu (jangka waktu), penekanan biaya, pengawasan, dan hubungan antar karyawan yang menunjang kinerja karyawan tersebut telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh PT. Inti Bumi Perkasa tersebut. Tetapi apabila dibandingkan dengan skor ideal (100%) ternyata kinerja karyawan masih menghadapi kendala. Gap antara skor ideal 100% dengan skor actual 74,6% menunjukkan nilai sebesar 25,4%. Seharusnya gap ini dapat dieliminir sehingga kondisi lapangan mengenai kinerja karyawan berada pada level 100% yaitu skor optimal kinerja karyawan. Gap ini merupakan bentuk kuantifikasi atas kondisi aktual kinerja karyawan, sehingga diharapkan bisa berkurang agar tercapai kondisi ideal yang diharapkan yaitu kinerja karyawan sangat baik (semua responden menjawab skala 5).

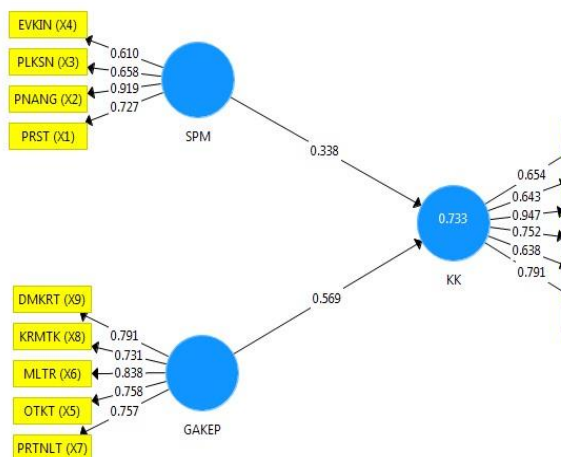
#### **Analisis Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Analisis yang relevan dengan tujuan penelitian yaitu untuk memperoleh hasil kajian mengenai model yang ditawarkan dalam mengatasi permasalahan pada kinerja karyawan maka dilakukan pengujian hipotesis dan mencari besar pengaruh sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dalam *struktural equation modeling (PLS)* ada dua jenis model yang terbentuk, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran menjelaskan proporsi varians masing-masing

variabel manifest (indikator) yang dapat dijelaskan di dalam variabel laten. Melalui model pengukuran akan diketahui indikator mana yang lebih dominan dalam pembentukan variabel laten. Setelah model pengukuran masing-masing variabel laten diuraikan selanjutnya akan dijabarkan model struktural yang akan mengkaji pengaruh masing-masing variabel laten independen (*eksogeneous latent variable*) terhadap variabel laten dependen (*endogenous latent variable*).

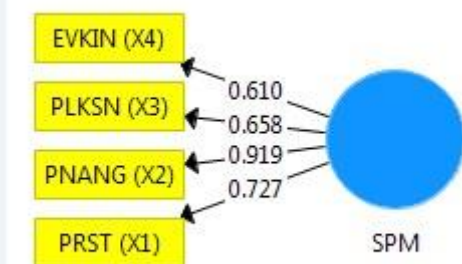
Model pengukuran digunakan sebagai *goodness of fit* untuk outer model. Dimana dalam uji kecocokan model ini dijelaskan baik *convergent validity* dan *discriminant validity*, *convergent validity* berupa *loading factor* yang menjelaskan proporsi varians masing-masing variabel *manifest* (dimensi/indikator) yang dapat dijelaskan didalam variabel laten. Melalui model pengukuran akan diketahui indikator mana yang lebih dominan dalam merefleksikan variabel laten. Dimensi yang memiliki *loading factor* kurang 0,5 sebaiknya dikeluarkan dari model. Selain itu diperoleh *t-value* lebih besar untuk masing-masing variabel *manifest*. Dimana apabila *t-value* lebih besar 1,96 memiliki arti bahwa variabel manifest merefleksikan dengan baik variabel latennya. Untuk *discriminant validity* akan diketahui *average varians extracted (AVE)*, dan *composite reliability (CR)* sebagai uji kecocokan variabel manifest yang mampu merefleksikan variabel latennya. *Composite reliability* yang baik adalah memberikan nilai lebih besar dari 0,7 ( $CR > 0,7$ ) sedangkan *average varians extracted (AVE)* yang baik adalah memberikan nilai lebih besar dari 0,5 ( $AVE > 0,5$ ).



**Gambar 4.1**  
**Diagram Jalur Loading**  
**Faktor Standardized**

#### Model pengukuran Sistem Pengendalian Manajemen

Variabel sistem pengendalian manajemen diukur menggunakan 4 dimensi yaitu perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Dimensi ini adalah dimensi reflektif. Hasil estimasi parameter model pengukuran variabel ini diperlihatkan pada gambar 4.2 dibawah ini.



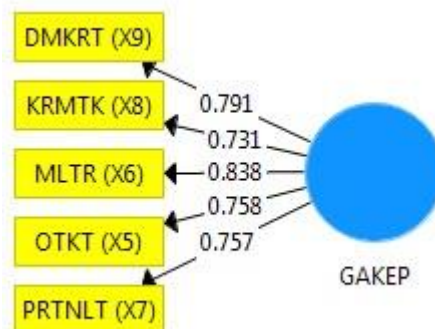
**Gambar 4.2**  
**Diagram Jalur Sistem**  
**Pengendalian**  
**Manajemen**

*Outer loading* dari konstruk reflektif sistem pengendalian manajemen semuanya bernilai diatas 0,50. Dimensi perencanaan strategi dengan loading 0,727 signifikan (p-value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* sebesar 0,699. Dimensi

penyusunan anggaran dengan loading 0,919 signifikan (p-value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini memiliki *indicator reliability* tertinggi 0,926. Dimensi pelaksanaan dengan loading 0,658 signifikan (p-value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini memiliki *indicator reliability* sebesar 0,657. Dimensi evaluasi kinerja dengan loading 0,610 signifikan (p-value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini memiliki *indicator reliability* sebesar 0,576. Nilai *composite reliability* 0,823 diatas ambang batas 0,70 menunjukkan bahwa konstruk sistem pengendalian manajemen mempunyai tingkat *internal consistency reliability* yang tinggi. Di lain pihak AVE sebesar 0,545 berada diatas tingkat minimum yang diminta 0,50, maka ukuran-ukuran dari konstruk relatif ini mempunyai tingkat *convergent validity* yang tinggi.

#### Model Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Variabel Gaya Kepemimpinan diukur menggunakan 5 dimensi yaitu otokratis, militeris, partenalistis, kharismatik, dan demokratis. Dimensi ini adalah dimensi reflektif. Hasil estimasi parameter model pengukuran variabel ini diperlihatkan seperti gambar 4.3 dibawah ini.



**Gambar 4.3**  
**Diagram Jalur Gaya**  
**Kepemimpinan**

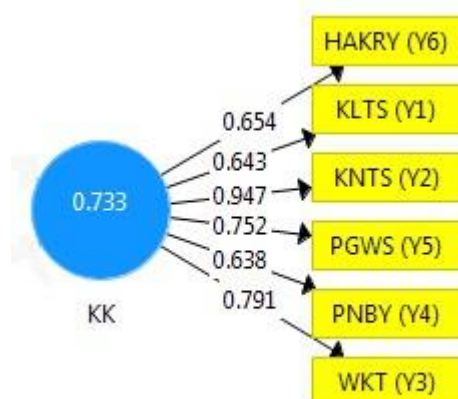
*Outer loading* dari oonstruk reflektif gaya kepemimpinan semuanya bernilai diatas 0,50. Dimensi otokratis dengan loading 0,758 signifikan (p-value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator*



*reliability* sebesar 0,769. Dimensi militeris dengan loading 0,838 signifikan ( $p$ -value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* tertinggi (0,847). Dimensi partenalistis dengan loading 0,757 signifikan ( $p$ -value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* sebesar 0,747. Dimensi kharismatik dengan loading 0,731 signifikan ( $p$ -value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* sebesar 0,719. Dimensi demokratis dengan loading 0,791 signifikan ( $p$ -value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* sebesar 0,793. Nilai *composite reliability* 0,883 diatas ambang batas 0,70 menunjukkan bahwa konstruk gaya kepemimpinan mempunyai tingkat *internal consistency reliability* yang tinggi. Di lain pihak nilai AVE sebesar 0,602 berada diatas tingkat minimum yang diminta 0,50, maka ukuran-ukuran dari konstruk reflektif ini mempunyai tingkat *convergent validity* yang tinggi.

#### Model Pengukuran Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan diukur menggunakan 6 dimensi yaitu kualitas, kuantitas, waktu, penekanan biaya, pengawasan, dan hubungan antar karyawan. Dimensi ini adalah dimensi reflektif. Hasil estimasi model pengukuran ditampilkan pada gambar 4.4 dibawah ini.



**Gambar 4.4**  
**Diagram Jalur Kinerja**  
**Karyawan**

*Outer loading* dari konstruk reflektif kinerja karyawan semuanya bernilai diatas 0,50. Dimensi kualitas dengan loading 0,643 signifikan ( $p$ -value= 0,001) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* sebesar 0,649. Dimensi kuantitas dengan loading 0,947 signifikan ( $p$ -value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* tertinggi (0,955). Dimensi waktu dengan loading 0,791 signifikan ( $p$ -value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* sebesar 0,778. Dimensi penekanan biaya dengan loading 0,638 signifikan ( $p$ -value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* sebesar 0,631. Dimensi pengawasan dengan loading 0,752 signifikan ( $p$ -value= 0,000) pada taraf nyata 5%. Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* sebesar 0,757. Dimensi hubungan antar karyawan dengan loading 0,654 signifikan ( $p$ -value= 0,011) pada taraf nyata 5%.

Dimensi ini mempunyai *indicator reliability* sebesar 0,656. Nilai *composite reliability* 0,880 diatas ambang batas 0,70 menunjukkan bahwa konstruk kinerja karyawan mempunyai tingkat *internal consistency reliability* yang tinggi. Di lain pihak AVE sebesar 0,556 berada diatas tingkat minimum yang diminta 0,50, maka ukuran-ukuran dari konstruk reflektif ini mempunyai tingkat *convergent validity* yang tinggi.

#### Analisis Model Struktural

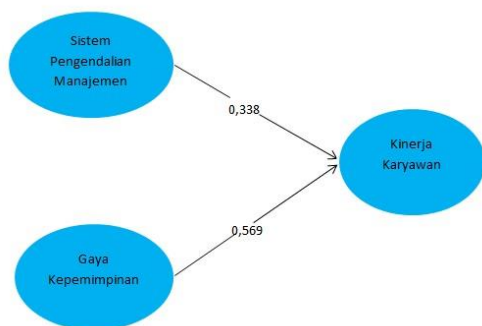
##### Pengujian *Collinearity*

Model struktural menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel penelitian. Analisis model struktural terkait dengan pengujian hipotesis penelitian. Sebelum melakukan analisis tersebut, dibutuhkan untuk menguji model struktural untuk *collinearity*. Alasannya adalah bahwa estimasi koefisien-koefisien jalur dalam model struktural berlandaskan kepada regresi OLS dari setiap variabel laten *endogen* atas konstruk-konstruk yang

berhubungan terhadapnya. Dalam regresi berganda, estimasi koefisien-koefisien jalur akan bias jika terdapat tingkat *collinearity* yang signifikan diantara konstruk-konstruk prediktornya. Untuk mengevaluasi *collinesrity* digunakan ukuran *varians inflation factor* (VIF), dalam konteks PLS-SEM, nilai toleransi 0,20 atau kurang dari nilai VIP 5 atau lebih menunjukkan terdapat *problem collinearity* (Hair *et at*, 2014:186).

#### Evaluasi Model Struktural

Model struktural merepresentasikan hubungan diantara variabel-variabel laten. Dalam penelitian ini model struktural terkait kepada dua hipotesis penelitian yang mengisyaratkan hubungan kausalitas antara variabel-variabel laten. Model struktural dalam penelitian ini melibatkan satu variabel laten eksogen (sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan) dan satu variabel laten endogen (kinerja karyawan). Hasil perhitungan koefisien-koefisien jalur *standardized* untuk model struktural pengaruh sistem pengendalian manajemen dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperlihatkan dalam gambar 4.5 dibawah ini.



**Gambar 4.5**  
**Koefisien-koefisien**  
**standardized model**  
**struktural**

#### Pengujian Hipotesis

##### a. Hipotesis statistik 1

$H_0 : \gamma_{11} = 0$  Sistem Pengendalian Manajemen tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan  
 $H_0 : \gamma_{11} \neq 0$  Sistem Pengendalian

Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

##### b. Hipotesis statistik 2

$H_0 : \beta_{21} = 0$  Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan  
 $H_0 : \beta_{21} \neq 0$  Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik uji t-student seperti apa yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Kriteria pengujian adalah  $H_0$  ditolak jika p-value lebih kecil dari  $\alpha$ , dengan  $\alpha = 0,05$ . Hasil pengujian dirangkum pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.29**  
**Hasil Pengujian**  
**Hipotesis**

Hipotesis Statistik	Koefisien Jalur	T	p-value	Keterangan
$H_0 : \gamma_{11} = 0$ $H_0 : \gamma_{11} \neq 0$	0,338	2,129	0,034	$H_0$ ditolak
$H_0 : \beta_{21} = 0$ $H_0 : \beta_{21} \neq 0$	0,569	3,578	0,000	$H_0$ ditolak

#### Hasil Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan tabel 4.29 dapat dilihat nilai  $t_{\text{statistik}}$  variabel sistem pengendalian manajemen (2,129) lebih besar dari  $t_{\text{kritis}}$  (1,96) yang berarti hasil



uji hipotesis 1 adalah  $H_0$  ditolak, maka kesimpulan statistik adalah sistem pengendalian manajemen memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Besar pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan sebesar 0,038. Koefisien besar pengaruh ini menunjukkan kenaikan sistem pengendalian manajemen sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan sebesar rata-rata 0,338 standar deviasi, dengan menganggap yang lain konstan.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $f^2$  sebesar 0,176. Karena nilai  $f^2$  melewati batas 0,15 (batasan nilai *effect size* rendah) maka dapat dinyatakan *effect size* untuk pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan adalah rendah.

#### Hasil Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan tabel 4.29 dapat dilihat nilai  $t_{\text{statistik}}$  variabel gaya kepemimpinan (3,578) lebih besar dari  $t_{\text{kritis}}$  (1,96) yang berarti hasil uji hipotesis 2 adalah  $H_0$  ditolak, maka kesimpulan statistiknya adalah gaya kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,569. Koefisien besar pengaruh ini menunjukkan kenaikan gaya kepemimpinan sebesar satu standar deviasi akan menyebabkan kenaikan kinerja karyawan sebesar rata-rata 0,569 standar deviasi dengan menganggap yang lain konstan.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai  $f^2$  sebesar 0,499. Karena nilai  $f^2$  diatas 0,35 (batasan nilai *effect size* tinggi) maka dapat dinyatakan *effect size* untuk pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah tinggi.

#### Pembahasan

Bagian ini membahas hasil uji empirik untuk setiap rumusan masalah dan hipotesis. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan analisis verifikatif yang kemudian dibandingkan dengan

teori dan hasil penelitian sebelumnya. Selain menggunakan hasil jawaban kuesioner dalam menanggapi permasalahan dalam penelitian ini, informasi terbuka dari hasil tanggapan responden sangat diperlukan sebagai tambahan untuk mendukung saran yang akan diajukan sebagai pemecahan masalah.

Pengujian ini bersifat pengujian (konfirmasi) teori yang digunakan untuk membangun hipotesis. Untuk penelitian ini hipotesis dibangun berdasarkan teori penjelasan logis dan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang diuji dengan fakta yang ada secara empiris.

*Theoretical framework* yang dibangun peneliti sebagai model konseptual dari hubungan antara faktor-faktor yang diidentifikasi untuk memberikan solusi atas pemecahan masalah pada kinerja karyawan telah diuji (*goodness of fit*) secara statistik baik untuk outer model (keterkaitan variabel manifest dengan variabel lainnya) dan untuk inner model (keterkaitan variabel *exogenous* dan variabel *endogenous*).

Hasil pengujian kecocokan model untuk outer model yang dispesifikasikan berdasarkan operasionalisasi variabel dengan mempertimbangkan orientasi reflektif menunjukkan *convergent validity* yaitu korelasi antara item score dengan *construct score* menunjukkan *outer loading* pada rentang 0,4-0,9. Hal ini memberikan arti bahwa variabel manifest memiliki kemampuan cukup tinggi dalam merefleksikan variabel latennya. Dan menunjukkan  $t_{\text{hitung}}$  diatas  $t_{\text{kritis}}$  1,96. Untuk *discriminant validity* yaitu validitas dari konstruk yang terbentuk dilihat berdasarkan nilai *Average Varians Extracted (AVE)* semua variabel berada pada rentang 0,500 – 0,650 dimana direkomendasikan nilai AVE adalah lebih besar dari 0,5. Selanjutnya evaluasi model pengukuran/*measurement model (outer model)* juga dapat dilihat dari nilai *composite reliability (CR)* dimana nilai

*composite reliability* lebih besar dari 0,70 hasil ini sesuai dengan yang diharapkan. Semakin besar nilai *God* (*Goodness of Fit*) maka semakin fit suatu model.

Hasil pengujian kecocokan model untuk *inner model*, hipotesis diterima dengan nilai  $t_{hitung}$  diatas nilai  $t_{kritis}$  1,96. Hipotesis telah diuji dan mendukung teori sehingga apabila hipotesis yang sama dengan penelitian yang sama tetapi dengan unit analisis dan sampel yang berbeda konsisten hasilnya dari masa ke masa maupun dari pengujian ke pengujian teori akan tetap bertahan sampai teori yang lain menggesernya, sehingga penelitian dapat membangun dan mengembangkan teori.

#### **Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Inti Bumi Perkasa, menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh variabel sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan sebesar 2,129 dan termasuk dalam kategori rendah. Koefisien pengaruh ini menunjukkan bahwa variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh sistem pengendalian manajemen dengan direfleksikan oleh perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Kemudian pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan rendah karena mempunyai nilai *effect size* sebesar 0,176 (nilai  $f^2$  diatas 0,15). Penyusunan anggaran memberikan kontribusi yang besar dibandingkan dengan perencanaan strategi, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada penyusunan anggaran sebesar 0,919 lebih tinggi dibandingkan nilai *loading factor* pada perencanaan strategi (0,727), pelaksanaan (0,658), dan evaluasi kinerja (0,610), yang berarti bahwa sistem pengendalian

manajemen akan memberikan perubahan pada kinerja karyawan bila adanya pemahaman dalam merencanakan strategi perusahaan sesuai dengan penyusunan anggaran, laporan kerja yang sesuai dengan standar operasional prosedur dan dilakukannya pemeriksaan terhadap laporan kerja tersebut.

Temuan penelitian atas sistem pengendalian manajemen yang menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen sudah dalam kategori baik tetapi belum 100% hal ini disebabkan sebagai berikut :

- 1) Perencanaan strategi menunjukkan bahwa dalam proses merencanakan strategi perusahaan belum sepenuhnya terdapat kesesuaian yang diinginkan perusahaan (skor aktual 77,3%).
- 2) Penyusunan anggaran menunjukkan bahwa belum sempurna penyusunan anggaran yang sesuai dengan strategi dan rencana perusahaan (skor aktual 76,3%).
- 3) Pelaksanaan dicerminkan dengan belum sepenuhnya penyusunan laporan kerja dikerjakan dengan baik sesuai dengan program dan rencana perusahaan (skor aktual 78,4%).
- 4) Pada dimensi evaluasi kinerja karyawan bersungguh-sungguh dalam melakukan pemeriksaan kembali laporan kerja yang sudah disusun (skor aktual 84,2%).

Dengan demikian hipotesis 1 (pertama) diterima bahwa hasil penelitian ini menyatakan bahwa tsistem pengendalian manajemen berpengaruh kinerja karyawan. Beberapa penelitian mengemukakan tentang penelitiannya mengenai sistem pengendalian manajemen terhdap kinerja karyawan. Menurut penelitian oleh Dwi Cahyono, Evie Lestari dan Syarifudin Yusuf

(2007) mengungkapkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian Ni Kadek Astini, Ni Luh Gede dan Ni Kadek Sinarwati (2014) mengungkapkan bahwa sistem pengendalian manajemen akan berpengaruh pada kualitas kinerja karyawan. Selanjutnya Ni Luh Restini, Ni Kadek Sinarwati, dan Anantawikrama (2015) mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian Prisuda Nur Haryono (2016) mengungkapkan sistem pengendalian manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dipertegas oleh Wahyu Adhi Suprobo (2014) dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan di PT. Inti Bumi Perkasa di jelaskan oleh beberapa dimensi diantaranya, yaitu : perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT. Inti Bumi Perkasa, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 3,578 dan termasuk dalam kategori tinggi. Koefisien pengaruh ini menunjukkan bahwa variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dengan direfleksikan oleh otokratis, militeris, partenalistis, kharismatik, dan demokratis. Kemudian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tinggi karena mempunyai nilai *effect size* sebesar 0,499 (nilai  $f^2$  diatas 0,15). Berdasarkan hasil faktor loadingnya, militeris memberikan kontribusi yang besar dibandingkan

dengan otokratis, partenalistis, kharismatik, dan demokratis pada besaran variabilitas gaya kepemimpinan. Hal ini bisa dilihat dari nilai loading faktor militeris sebesar 0,838 dimana lebih tinggi dibandingkan nilai loading faktor pada dimensi otokratis (0,758), partenalistis (0,757), kharismatik (0,731) demokratis (0,791) yang berarti bahwa gaya kepemimpinan akan memberikan perubahan pada kinerja karyawan bila pemimpin dalam menggerakkan bawahannya selalu mengutamakan kepercayaan, disiplin, kesempatan dan memberikan hak penuh berpendapat pada para karyawannya. Temuan penelitian atas gaya kepemimpinan yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di PT. Inti Bumi Perkasa sudah dalam kategori baik tetapi belum 100%. Hal ini disebabkan sebagai berikut :

- 1) Dalam menggerakkan bawahannya pemimpin belum sepenuhnya memberi keputusan secara musyawarah bersama karyawannya ditunjukkan oleh masih ada anggota yang tidak berpendapat sama (skor aktual 88,4%). Kemudian belum sepenuhnya para karyawan menyetujui bahwa pemimpin selalu mengawasi karyawan dalam menjalankan tugasnya (skor aktual 81,6%).
- 2) Prestasi dan disiplin yang tinggi menunjukkan belum maksimalnya yang diinginkan seorang pemimpin untuk para karyawannya (71,6%).
- 3) Partenalistis ditunjukkan dengan belum 100% pimpinan memberikan wewenang dan kesempatan berkreasi pada karyawan (skor aktual 80,5%).
- 4) Kharismatik ditunjukkan dengan belum 100% pemimpin memberikan kepercayaan kepada karyawan tertentu (skor aktual 81,6%). Kemudian belum

maksimalnya informasi yang diberikan tidak langsung dari pemimpin tetapi pada seseorang yang dipercayakan (skor aktual 77,9%).

- 5) Demokratis bahwa belum maksimalnya keputusan dan wewenang dilakukan secara bersama-sama (skor aktual 71%). Serta belum maksimalnya karyawan bebas dalam mengemukakan pendapatnya (skor aktual 81%).

Dari hasil pengujian hipotesis bahwa hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian-penelitian lain seperti Dewi Sandy Trang (2013), Sarly Sariadi (2013), Maria Pentania, Rahman Kadir, dan Sudirman Natsir (2014), Imelda Talahatu (2015), dan Winastyo Febrianto dan Jopie Rotinsulu (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada PT. Inti Bumi Perkasa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan seorang atasan semakin baik pula kinerja karyawannya. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan berpengaruh pada kualitas dan kuantitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya hingga mencapai suatu hasil yang diinginkan baik itu oleh atasan maupun organisasinya.

## VI. KESIMPULAN

Berdasarkan fenomena, rumusan masalah, hipotesis dan hasil penelitian, maka simpulan penelitian ini sebagai berikut :

1. Sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan belum maksimal karena sistem pengendalian manajemen

dengan direfleksikan oleh perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja belum berjalan dengan sempurna.

2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan belum maksimal karena gaya kepemimpinan dengan direfleksikan oleh tipe gaya otokratis, militeris, partenalistik, kharismatik, dan demokratis di PT. Inti Bumi Perkasa belum ideal.

## VII. SARAN

### Saran Operasional

1. Sistem pengendalian manajemen yang baik dapat menjaga kinerja karyawan, dilakukan dengan cara :
  - a. Perusahaan mampu menyeimbangkan dan melaksanakan perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja yang ada di organisasi untuk mengendalikan manajemen agar menjadi lebih baik dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan tersebut.
  - b. Adanya dukungan manajemen maupun perusahaan terhadap pelaksanaan proses sistem pengendalian manajemen sebagai motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
1. Gaya kepemimpinan dapat berjalan secara baik dalam kinerja karyawan, jika pemimpin tersebut menerapkan gaya pemimpin yang sesuai dengan standar keinginan karyawan

agar dalam bekerja pun karyawan menjadi lebih nyaman namun tetap pada aturan.

#### Saran Pengembangan Ilmu

- 1) Maka disarankan bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian kembali berdasarkan hasil penelitian yang sama, pada unit analisis sampel yang berbeda agar menunjukkan hasil yang sama sehingga akan meningkatkan keyakinan terhadap penelitian yang telah dilakukan dan kegunaan penelitian dapat diterima oleh berbagai macam organisasi.
- 2) Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan akuntansi manajemen terutama dalam bidang akuntansi manajemen di PT. Inti Bumi Perkasa khususnya kinerja karyawan. Diharapkan penelitian lain untuk melakukan penelitian di bidang kinerja karyawan lainnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelin (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.

Pasolong, Harbani. 2015. *Kepemimpinan Birokras*. Bandung: Alfabeta.

Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika

Aditama.

Suadi, Arief. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung:

Alfabeta.

Sukarno, Edy. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu pendekatan Praktis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Umar, Husein. 2014. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Astini, Ni Kadek, Ni Luh Gede Erni Sulindawati, Ni Kadek Sinarwati. 2014. *Pengaruh Akuntabilitas Publik, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Di Kabupaten Klungkung*. Volume 2 No: 1 Tahun 2014.

Cahyono, Dwi, Evi Lestari, dan Syarifudin Yusuf. *Pengaruh Moderasi Sistem Pengendalian Manajemen dan Inovasi Terhadap Kinerja*. Unhas Makassar 26-28 Juli 2007. AMKP-04.

Hartono, Winastyo Febrianto dan Jopie Jorie Rotinsulu. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prima Inti Cita Rasa Manado*. ISSN 2303-1174. Vol. 3 No. 2.

Haryono, Prisuda Nur. 2016. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank Perkreditan Rakyat Karangmalang Sragen*.

Pentania, Maria, Rahman Kadir, dan Sudirman Natsir. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Mimika Provinsi Papua Tahun 2013*. ISSN 2252-5416. Vol.4 No. 1.

Restini, Ni Luh, Ni Kadek Sinarwati, dan Anantawikrama Tungga Atmadja. 2015. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Dalam Strategic Supply Realtionship Dengan Kerjasama Sebagai Variabel*

*Moderasi*. Volume 3 No: 1 Tahun 2015.

Sariadi, Sarly. 2013. *Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap kinerja Pegawai Pada Bagian Sekretariat TNI AL Lantamal VIII di Manado*. ISSN 2303 1174. Vol. 1 No. 4.

Suprobo, Wahyu Adhi. 2014. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Inovasi Sebagai Intervening Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Sektor Kuliner Wilayah Banyuwangi*.

Talahatu, Imelda. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT.*

*Kimia Farma Trading dan Distribution Cabang Ambon*. ISSN 1978-3612. Vol. IX No. 1.

Trang, Dewi Sandy. 2013. *Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. ISSN 2303-1174. Vol. 1 No. 3.